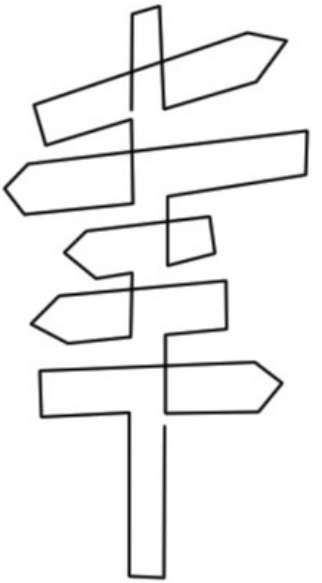
DIAGRAMME
GESTION CULTURELLE

DÉMARRER UNE ENTREPRISE ARTISTIQUE



Un guide pratique destiné aux artistes désirant structurer leurs activités de création

Crédits
Rédaction : Emilie Champoux et Claire Piétin
Révision : Francine d'Entremont et Bernard Lagacé
Mise en page : Emilie Champoux et Cassandre Lescarbeau

© 2014 Diagramme - gestion culturelle
Tous droits réservés

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE 4

SECTION 1 : DÉFINIR SON MODÈLE

La structure organisationnelle 5

Les rôles et fonctions au sein d'une équipe 7

La gestion d'un projet 8

SECTION 2 : GÉRER SES FINANCES

Le financement public 11

Le budget 13

La comptabilité 14

SECTION 3 : ADOPTER DES PRATIQUES LÉGALES

Les contrats 16

Le droit d'auteur 18

La Commission de la santé et de la sécurité au travail 20

Les assurances 21

CONCLUSION 21

ANNEXES

Gérer un organisme à but non lucratif 22

Petit lexique de la comptabilité 24

NOTES 27

PRÉAMBULE

La création artistique est un acte d'engagement qui se rapproche de l'entrepreneuriat. C'est réaliser un projet qui nous habite, trouver le moyen de mettre une idée, un rêve en action. Les projets entrepreneuriaux, tout comme les projets artistiques, reflètent un désir de faire les choses autrement, d'innover, de créer et d'évoluer.

Choisir de devenir un artiste indépendant ou de fonder un organisme voué à la création, c'est se lancer en affaires. Une telle démarche requiert souplesse, intuition, créativité, détermination, confiance et surtout, une bonne tolérance au risque et à l'incertitude. Le succès de cette action ne dépend pas seulement du talent de l'initiateur du projet. Une bonne connaissance du milieu, des compétences en gestion et la capacité de s'entourer de gens d'expertise sont également essentielles à la réussite de l'entreprise.

En tant qu'artiste, vous avez décidé de vous lancer dans vos propres projets de création. Nous espérons que ce guide de démarrage suscite chez vous de fructueuses réflexions et qu'il vous permette d'apprivoiser les principales notions liées à la gestion d'un projet artistique. Gardez en tête que s'organiser permet de s'y retrouver, d'y voir plus clair. C'est aussi une manière de réfléchir différemment à ce que l'on veut faire.

Nous aborderons, dans un premier temps, l'environnement global dans lequel vous serez appelé à évoluer, les différentes formes que peuvent prendre votre entreprise ainsi que les partenaires qui seront, de loin ou de près, impliqués dans vos projets artistiques. Nous entrerons ensuite dans le vif du sujet en explorant la planification budgétaire et la comptabilité. Bien que parfois rébarbatives, ces notions sont inhérentes à la gestion d'un projet. Enfin, nous nous attarderons aux ententes contractuelles et autres considérations reliées à l'embauche de collaborateurs.

SECTION 1 : DÉFINIR SON MODÈLE

LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Une fois vos projets définis, plusieurs choix s'offrent à vous pour structurer vos activité: l'entreprise personnelle, la société de personnes, l'organisme à but lucratif ou non lucratif (compagnie) et la coopérative. En règle générale, on retrouve principalement des entreprises personnelles et des organismes à but non lucratif (OBNL) dans le secteur des arts de la scène, puisque ces formes sont admissibles au financement public. À l'inverse, les industries culturelles comme le cinéma, la musique populaire, le divertissement et la télévision mènent habituellement leurs activités à titre de sociétés ou de compagnies à but lucratif. Ce guide de démarrage a été développé à l'intention des artistes qui souhaitent poursuivre leurs activités de façon indépendante ou fonder un OBNL.

Selon la loi, une personne morale est une personnalité juridique au même titre qu'une personne physique. Dans le cas d'une entreprise individuelle, les personnes physique et morale ne font qu'un, alors qu'un OBNL a sa propre personnalité juridique, qui est distincte des personnes physiques impliquées dans sa gestion.

L'administration d'une entreprise personnelle reste assez simple et cette forme juridique permet de garder une pleine liberté sur le plan décisionnel. Par contre, l'individu qui exploite son entreprise personnelle est entièrement responsable des finances de celle-ci, même en cas de faillite. De plus, les profits de l'entreprise personnelle sont imposables selon les règles fiscales applicables aux particuliers.

La formation d'un organisme à but non lucratif limite la responsabilité personnelle, puisque ce type d'entreprise a une personnalité juridique distincte. Par contre, le fondateur d'un OBNL doit obligatoirement s'entourer d'un conseil d'administration, minimalement formé de trois personnes, ce qui diminue sa liberté de prise de décision. De plus, la gestion d'un OBNL est plus complexe que celle d'une entreprise personnelle et nécessite une certaine expertise. Par contre, les OBNL ont accès à des sources de financement diversifiées, dont les programmes de subventions gouvernementaux, et ont le privilège d'être exonérés d'impôts. Enfin, à la différence d'une entreprise personnelle, un OBNL n'appartient pas à son fondateur et peut donc lui survivre.

TRUCS ET ASTUCES

• Pesez le pour et le contre avant de fonder un OBNL, dissoudre un organisme est une procédure longue, qui peut devenir fastidieuse.

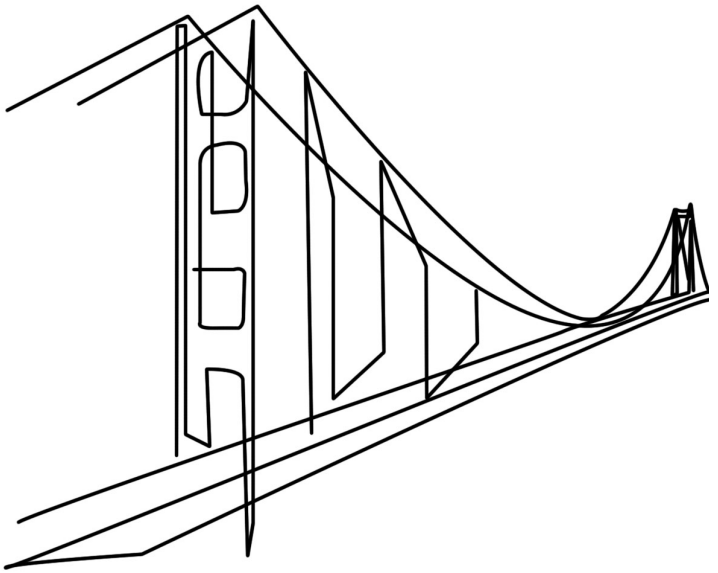
• Vérifiez si votre idée d'entreprise est pérenne. Prévoyez-vous un programme d'activités qui s'étale sur plusieurs années?

• Questionnez-vous sur ce que vous voulez vraiment faire. Le dirigeant d'un organisme doit porter plusieurs chapeaux, dont celui de gestionnaire. Êtes-vous prêts à prendre les responsabilités d'un dirigeant d'organisme à part entière ou préférez-vous gérer vos projets de création personnels de temps à autre?

• Interrogez votre entourage. Pouvez-vous trouver des ressources prêtes à s'impliquer dans un conseil d'administration? Êtes-vous capable de déléguer ou préférez-vous garder le contrôle sur tous les aspects de vos projets?

• Calculez le temps que vous avez à consacrer à votre projet d'entreprise. Pensez-vous avoir les reins assez solides pour vous consacrer à la mise sur pied d'un organisme?

• Au besoin, informez-vous auprès de votre Centre local d'emploi, géré par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, pour poursuivre votre réflexion.



LES RÔLES ET FONCTIONS AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

De manière générale, le bon fonctionnement d'un projet dépend de la répartition des tâches au sein de l'équipe. Nous avons identifié différentes catégories de fonction, afin de définir les principales responsabilités impliquées dans la production de spectacles. L'important n'est pas d'avoir une personne en poste pour assumer chacun des rôles énoncés ci-bas, mais bien de s'assurer que toutes les fonctions soient remplies. Il n'est pas rare de voir une direction artistique porter le chapeau de la direction de production ou une direction de l'administration, celui de chargé des communications, par exemple.

- **Direction générale** : Dirige l'ensemble des activités et de l'équipe, et fait le lien avec le conseil d'administration.

  - **Direction artistique** : Définit, par sa vision, la mission artistique de l'organisme, qui influence tout le processus de production et de création des spectacles.

  - **Direction de l'administration** : Assure la gestion des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la réalisation des activités.

    - **Équipe artistique** : Traduit la vision artistique de l'organisme dans la conception des éléments scéniques reliés au spectacle et dans l'interprétation des pièces.

    - **Équipe de production** : Coordonne l'ensemble du processus de production des spectacles et gère l'enveloppe budgétaire allouée aux projets.

    - **Équipe technique** : Veille à la qualité technique des spectacles en assurant, entre autres, la régie, le montage et démontage des salles et le transport des équipements.

    - **Chargé des communications** : Contribue à faire connaître la mission artistique et les projets de l'organisme auprès du public et des partenaires.

    - **Agent de diffusion et développement** : Représente l'organisme auprès des diffuseurs afin de concrétiser les opportunités de présentation des spectacles et de tournées.

Le conseil d'administration

La loi oblige les organismes à but non lucratif à être dirigé par un conseil d'administration (CA) constitué d'au moins trois personnes bénévoles, que l'on nomme administrateurs. Le CA est légalement responsable de l'organisme. En ce sens, il est imputable devant les membres, le gouvernement et le public de ce que fait l'organisme. Il définit la vision, la mission et les valeurs organisationnelles qui guident le fonctionnement de celui-ci. Le CA doit nommer, parmi ses administrateurs, les membres de la direction, soit le Président, le Secrétaire et le Trésorier. Le directeur général est, quant à lui, l'employé du conseil. Il dirige l'ensemble des activités de l'organisme, sous la surveillance du CA. Les bénévoles, employés et pigistes de l'organisme se rapportent à lui.

Au-delà de l'obligation légale, un conseil d'administration est une instance qui peut vous aider à mieux concrétiser votre démarche artistique. En plus de vous donner un coup de main pour le financement de vos projets, le CA peut être mis à profit pour trouver des solutions à différentes problématiques grâce à des points de vue variés : légaux, académiques, communautaires, etc.

TRUCS ET ASTUCES

• Au fil de la croissance de votre organisme, diversifiez le profil des membres de votre CA en allant chercher autant d'individus provenant du milieu des arts que de celui des affaires. Un avocat ou un comptable peuvent apporter une expertise à l'organisme.

• Les activités-bénéfices relèvent, en partie, du conseil d'administration. Comptez sur le réseau de vos membres pour participer à ce type d'activités.

• Ne négligez pas l'importance d'une saine gouvernance, il s'agit d'un critère prépondérant pour l'obtention de financement public, surtout au fonctionnement.

• Dans la mesure du possible, n'assumez pas à la fois le rôle de direction générale et celui de Président de votre organisme. Vous vous retrouveriez en conflit d'intérêts.

• Si vous éprouvez des difficultés à recruter de bons administrateurs, plusieurs programmes de jumelage vous aideront à trouver la perle rare. Référez-vous à Bénévoles d'affaires pour connaître leurs programmes.

• Chaque année, vous devez mettre à jour les informations concernant votre CA sur le site web du Registraire des entreprises du Québec.

• Pour des conseils pratiques sur la gouvernance, visitez la plateforme ideos.hec.ca

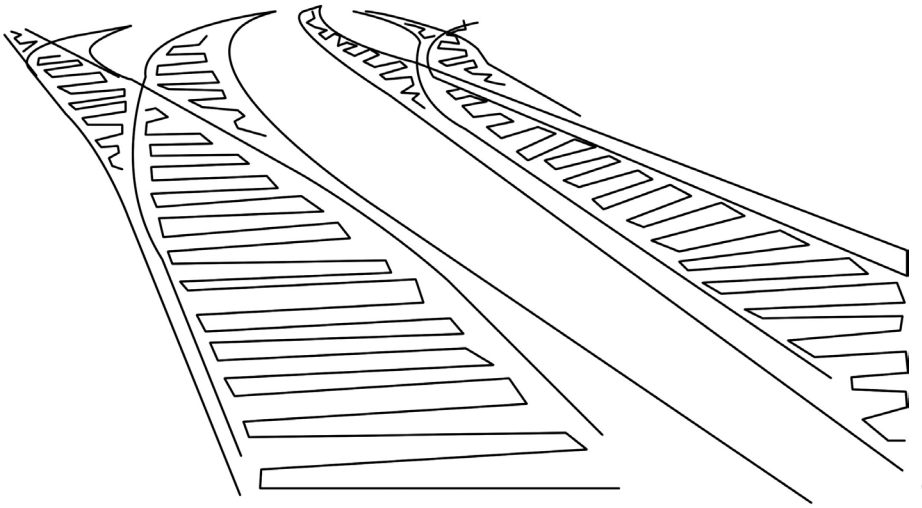
LA GESTION D'UN PROJET

Maintenant que nous avons dressé le portrait de différentes structures organisationnelles, attardons-nous sur la gestion de projet. Un projet peut se diviser en plusieurs phases, dont le point culminant est évidemment la réalisation.

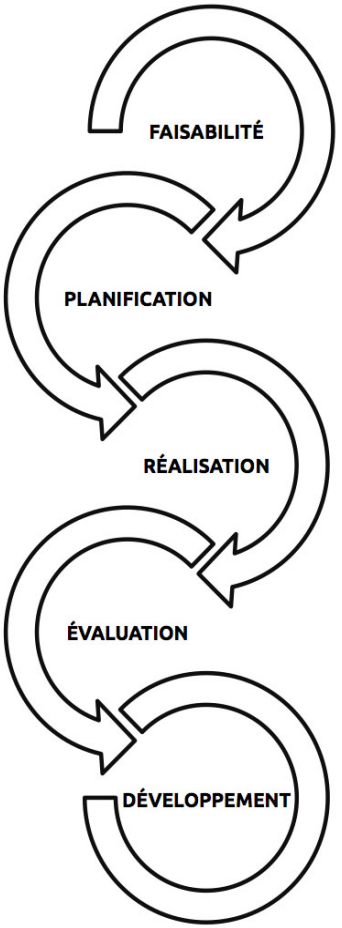
Pour que vous arriviez à réaliser votre projet dans les meilleures conditions possible, il est important, dans un premier temps, d'évaluer sa faisabilité puis de le planifier en amont. À la fin du projet, pensez à faire un bilan général de vos bons (et moins bons) coups, afin d'améliorer vos démarches futures. En d'autres mots, posez-vous la question : et si c'était à refaire?

Le développement de carrière ou de compagnie fait référence à l'élaboration d'un plan d'activités stratégique à moyen ou long terme. Pour ce faire, fixez-vous des objectifs artistiques, de diffusion et de financement sur une période donnée. Planifiez ensuite chaque projet en cohérence avec ce plan et ces objectifs. Cette étape peut vous paraître laborieuse, mais mener une telle réflexion vous permettra d'affiner votre vision de croissance, en tant qu'entrepreneur.

Souvenez-vous également que la capacité de se projeter dans le temps s'acquiert avec l'expérience : plus vous avancerez dans votre carrière et mieux vous saurez comment placer vos pions.



Le cycle de vie d'un projet



Phase de faisabilité

- Définir les ressources humaines et matérielles requises.
- Identifier les sources de financement possible.
- Élaborer un budget prévisionnel.

Phase de planification

- Établir un échéancier de travail en partant de la date de fin du projet.
- Faire la recherche de financement public (demandes de subventions).
- Rechercher des partenaires (diffuseurs, résidences, dons, commandites).
- Identifier les ressources humaines disponibles pour le projet.

Phase de réalisation

- Rédiger les ententes contractuelles.
- Faire le suivi et la révision du budget.
- Organiser vos périodes de répétition, création, conception et production.

Phase d'évaluation

- Faire le bilan de l'activité (objectifs artistiques, collaborations, partenariats, financement, etc.).

Phase de développement

- Évaluer les possibilités de développement du projet (reprise, tournées, etc.).

On revient au début d'un nouveau cycle.

SECTION 2 : GÉRER SES FINANCES

LE FINANCEMENT PUBLIC

Durant la phase de planification de vos projets, vous serez amenés à faire des recherches de financement auprès de différentes sources, telles que :

- Revenus autonomes : vente de spectacles et d'ateliers;
- Financement privé : dons et commandites;
- Financement public : subventions et bourses.

Cette dernière catégorie regroupe tous les Conseils des arts et organismes gouvernementaux. La majorité du temps, vous aurez à traiter avec les Conseils des arts suivants :

- Le Conseil des arts municipal ou régional (exemple : le Conseil des arts de Montréal);
- Le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ);
- Le Conseil des arts du Canada (CAC).

Il existe également des organismes privés et gouvernementaux qui peuvent répondre à certains projets : la Fondation Montréal Inc., SAJE (services d'aide aux jeunes entrepreneurs), les municipalités, les Conférences régionales des élus (CRÉ), les Forums jeunesse régionaux, les Offices jeunesse internationaux du Québec (LOJIQ), le Ministère de la Culture et des Communications, le Ministère des Relations internationales et de la Francophonie, Emploi Québec, Patrimoine canadien, etc.

Les Conseils des arts proposent des programmes de soutien selon diverses catégories – création, production, diffusion, fonctionnement – et s'adressant à divers profils – artiste, collectif, association ou organisme. Il existe une hiérarchie entre les différents programmes. Par exemple, pour accéder à un soutien au fonctionnement, vous devez obtenir un certain nombre de subventions de production à titre d'organisme.

La première étape avant de déposer une demande de soutien est de vérifier votre admissibilité au programme selon les critères établis par les Conseils. Pour ce faire, consultez les lignes directrices sur leurs sites web respectifs. Nous vous recommandons également de prendre contact avec l'agent responsable du programme sélectionné afin de discuter avec lui de la possibilité de déposer une demande.

L'admissibilité à un programme ne garantit pas l'obtention d'une aide financière, car c'est avant tout un concours d'excellence. Tous les projets sont soumis à un jury de pairs qui les évaluent selon trois grands critères : la qualité artistique, l'impact et la gestion du projet, en ordre d'importance.

Les premières demandes n'obtiennent que très rarement un résultat positif. Ne perdez pas espoir, l'enveloppe budgétaire des Conseils des arts est limitée et plusieurs projets récoltent la mention « excellent » sans obtenir de financement. Appelez l'agent de programme pour vous renseigner sur les commentaires émis par le jury. Ils pourront vous orienter pour un prochain dépôt.

Si votre demande est acceptée, vous devrez réviser votre projet en fonction du montant accordé et, dans certains cas, fournir des contrats de diffusion. En général, trois mois après la fin de votre projet, vous devrez remettre un rapport final au Conseil comprenant un bilan des activités et un bilan financier. Cette dernière étape permettra de clore votre dossier.

TRUCS ET ASTUCES

• Respectez la nature de votre projet et évitez de le modifier pour le faire « coller » à un programme.

• Surveillez et respectez les dates de dépôt. Le printemps et l'automne sont les temps forts.

• Prenez de l'avance et planifiez les étapes de constitution de votre dossier en vous faisant une liste de choses à faire.

• Faites-vous relire par quelqu'un qui ne connaît pas votre projet, pour avoir un point de vue extérieur.

• Évitez les superlatifs et les phrases trop longues; soyez convaincant.

• Évitez les tournures de phrases négatives, une demande écrite dans des termes positifs sera toujours mieux reçue.

• Limitez-vous au nombre de pages demandé, les pages excédentaires ne seront pas transmises aux membres du jury.

• Assurez-vous que vos budgets initial et révisé soient réalistes, n'inventez pas de revenus invraisemblables.

• Assurez-vous de fournir toutes les pièces jointes demandées, dans le format adéquat.

• Consultez la plateforme artère.qc.ca pour la liste des dates de tombées des principaux programmes.

• Consultez le guide Préparer une demande de subvention sur le site web du Conseil des arts du Canada pour des conseils pratiques sur la rédaction.

LE BUDGET

Ça y est, vous avez obtenu une réponse positive de la part d'un des paliers de financement public, ou encore, vous avez obtenu une diffusion à cachet garanti de votre prochaine œuvre! Vous avez enfin les fonds nécessaires pour entamer votre projet artistique. Qui dit argent, dit gestion financière! La présente section survole les concepts de budgétisation et de comptabilité, pour vous aider à démystifier le tout. De prime abord, vous pouvez avoir l'impression que le monde de la comptabilité est un vaste flou. Mais comme dit l'adage, c'est en forgeant que l'on devient forgeron. Cela vaut également pour la comptabilité, plus vous vous exercerez, plus vous deviendrez habile et à l'aise avec les chiffres.

Dans un premier temps, vous devrez élaborer un budget regroupant les revenus et les dépenses. Il s'agit d'un exercice de planification indispensable et il doit être effectué avec une approche rigoureuse et réaliste. Au tout début d'un projet, il est impératif de faire un budget prévisionnel qui reflétera vos besoins essentiels. N'oubliez pas qu'un budget, ce n'est pas que des chiffres, ça reflète les priorités de votre projet!

Au fur et à mesure que les revenus se confirment, notamment l'obtention de bourses ou de subventions, le budget devra être révisé, puisque vous avez maintenant une meilleure idée de vos moyens. Si la version prévisionnelle que vous avez présentée aux subventionneurs est souvent un idéal, celle que vous révisez doit être complètement ancré dans la réalité. En ce sens, si les revenus sont inférieurs aux dépenses, sélectionnez les dépenses à diminuer au lieu d'ajouter des revenus incertains. C'est la base de l'équilibre budgétaire, un des critères d'évaluation des Conseils des arts.

Pendant la phase de réalisation du projet, vous devez effectuer un contrôle afin d'assurer la saine gestion des finances. Comparez les dépenses réelles avec les dépenses révisées pour garder le cap sur l'équilibre budgétaire. Par exemple, si plus d'heures de répétition ont été nécessaires, pensez à réduire une autre dépense, comme les frais de décor ou de costumes. Il est important de faire un suivi régulier des dépenses effectuées et engagées, et de modifier le budget autant de fois que nécessaire.

En somme, le budget doit teinter toutes les décisions d'ordre artistique, qui touchent autant les ressources humaines que matérielles, et ce, à toutes les étapes de production.

LA COMPTABILITÉ

La comptabilité est un système d'information qui sert à traduire toutes les opérations financières menées par une entreprise. C'est un langage qui peut être difficile à assimiler aux premiers abords. Nous tenterons donc de définir quelques concepts clés dans cette section.

La comptabilité sert notamment à tenir à jour le livre des revenus et des dépenses associés à un projet ou un programme d'activités, sur une période donnée, nommée exercice financier. Un exercice financier peut correspondre à une année civile (janvier à décembre) ou à une saison culturelle (juillet à juin), par exemple.

Les exercices financiers sont en continuité, puisque les surplus ou les pertes seront reportés d'un exercice à l'autre. Il est donc important de s'assurer de l'équilibre entre les exercices financiers, c'est-à-dire de réinvestir les profits d'une année à l'autre, et de veiller à éponger les déficits. Accumuler les déficits mène à la faillite!

Mode d'emploi : tenir sa comptabilité

Pour faciliter la tenue de la comptabilité et le contrôle budgétaire, il est judicieux d'ouvrir un compte en banque associé à votre projet ou compagnie, afin de distinguer vos dépenses personnelles et professionnelles. Par la suite, gardez les pièces justificatives pour toutes les entrées et sorties de fonds : lettres de subvention, reçus de versement, contrats de diffusion, factures, contrats d'embauche, etc.

Tenir sa comptabilité consiste essentiellement à départir les revenus et les dépenses selon les catégories auxquelles ils appartiennent. Pour faciliter votre travail, codifiez les pièces selon une charte comptable, que vous aurez établie au préalable (voir Petit lexique de la comptabilité). Classez-les ensuite par ordre chronologique et par projet.

La prochaine étape est de compiler toutes ces données dans un journal de caisse, puis de les valider à l'aide du relevé bancaire. C'est ce qu'on appelle la conciliation bancaire. Le journal de caisse peut être tenu manuellement – dans un cahier ou un chiffrier électronique – ou dans un logiciel de comptabilité spécialisé. Un logiciel permet de produire facilement différents rapports – par projet, annuel, de taxes, états financiers, etc. – utiles au gestionnaire.

De plus, un organisme à but non lucratif est tenu de produire des états financiers annuels à la fin de son exercice, afin de rendre des comptes à ses subventionneurs et à son conseil d'administration. N'oubliez pas que les organismes subventionnés gèrent des fonds publics. La vérification comptable permet de démontrer que leurs pratiques de gestion financière sont saines et conformes. Enfin, toutes les entreprises doivent obligatoirement produire, dans les six mois suivant la fin de leur exercice financier, une déclaration de revenus auprès de l'Agence du revenu du Canada et de Revenu Québec. Consultez les sections Petit lexique de le comptabilité et Gérer un organisme à but non lucratif pour plus de détails.

Il est possible de faire appel à un comptable de façon régulière pour faire la saisie des données comptables. D'autres peuvent choisir de compiler les données eux-mêmes. Si vous choisissez cette méthode, pensez suivre une formation ou un coaching sur le sujet, afin de vous créer des outils de comptabilité efficaces et faciles d'utilisation. Plusieurs organismes de services offrent de l'accompagnement pour vous aider à démarrer. N'hésitez pas à les contacter.

TRUCS ET ASTUCES

- Révisez régulièrement votre budget selon les données réelles pour ajuster vos prévisions de revenus et de dépenses.
- Gardez les pièces justificatives pour toutes les entrées et sorties de fonds.
- Codifiez les pièces selon la charte et classez-les par ordre chronologique et par projet.
- Vous pouvez tenir votre comptabilité vous-même, avec l'aide de bons outils de gestion. Pensez à suivre une formation sur le sujet pour améliorer vos connaissances et vos compétences.
- Contactez des professionnels pour toutes questions concernant la comptabilité et la fiscalité.

SECTION 3 : ADOPTER DES PRATIQUES LÉGALES

LES CONTRATS

En tant qu'employeur, vous aurez plusieurs relations de travail à gérer, que ce soit avec des salariés ou des pigistes. La base d'une relation de travail harmonieuse est une entente claire entre les parties concernées.

Le contrat est l'outil de négociation idéal pour déterminer les conditions de travail. La section suivante précise ce que vous devez savoir sur les ententes contractuelles, particulièrement en ce qui a trait au domaine artistique et à vos obligations envers les travailleurs dont vous retiendrez les services.

Un contrat est un accord entre plusieurs personnes morales – individus ou organismes – qui les obligent à respecter des engagements les unes envers les autres. Il s'agit souvent d'un document écrit qui scelle une entente orale. Cet accord est basé sur la bonne foi des parties à réaliser leur mandat et leurs obligations respectifs. Autrement dit, en signant des contrats, vous démarrerez du bon pied avec les gens qui seront des alliés de votre projet.

Il existe plusieurs types de contrats (liste non exhaustive) :

- les contrats de vente (diffusion);
- les contrats de travail (salariés);
- les contrats de service (d'engagement, de téléphone, de location);
- les contrats d'assurance.

La plupart du temps, les diffuseurs, les assureurs et les prestataires de services vous fourniront un contrat type. Par contre, vous aurez à rédiger les contrats d'engagement des travailleurs que vous embaucherez. Prévoyez une rencontre avant le début de la période de travail pour négocier les conditions d'embauche. Profitez de cette rencontre pour vous entendre à l'avance sur les clauses du contrat : la nature et la durée de l'entente, les obligations de chacune des parties, les conditions de travail (horaires, mandat, tâches, échéancier, etc.), la contrepartie financière, les modalités de versements, la résiliation, etc.

Tous les aspects de l'entente devraient être discutés et les parties devraient s'assurer d'en comprendre l'entièreté.

TRUCS ET ASTUCES

• Une entente verbale est tout aussi valable qu'une entente écrite, mais plus difficile à prouver en cas de litige.

• Assurez-vous de rédiger le contrat en termes clairs, précis et non équivoques.

• Prenez-vous d'avance pour négocier le contrat, pour vous entendre sur ses différentes clauses et pour le rédiger. N'attendez pas la dernière minute.

• Faites l'exercice de formuler des problématiques auxquelles vous pourriez être confrontés et trouvez-y des solutions. Cela vous aidera à penser aux clauses à inclure dans le contrat.

• Assurez-vous que les conditions du contrat sont respectées par les parties concernées.

• En cas de doutes ou de questionnements, n'hésitez pas à contacter un professionnel (gestionnaire, associations professionnelles, courtier d'assurances, etc.). Plusieurs ressources pourront répondre à vos questions gratuitement.

• Si vous engagez des bénévoles, rédigez tout de même un contrat spécifiant le cadre de travail.

• En cas de litige, tentez d'abord de vous entendre à l'amiable, puis en médiation ou en arbitrage. Un mauvais règlement hors cour est souvent meilleur qu'un bon jugement.

• Consultez le site educaloi.qc.ca pour plus d'informations de nature juridique.

LE DROIT D'AUTEUR

Les licences et les cessions de droit d'auteur sont des éléments à négocier lors d'une entente avec un concepteur. Souvent méconnue, la Loi sur le droit d'auteur peut être source de mésententes. Nous tenterons d'apporter quelques clarifications à son sujet dans cette section.

La Loi sur le droit d'auteur est une loi fédérale faisant partie du domaine général de la propriété intellectuelle. Essentiellement, ce droit concerne le contrôle de toute forme d'exploitation d'une œuvre, qu'elle soit littéraire, dramatique, musicale, d'art visuel ou audiovisuel. Le principal droit accordé par le droit d'auteur est d'ordre économique : il s'agit d'avoir le monopole sur une œuvre créée, afin d'être libre de la reproduire, de l'exécuter en public, de l'adapter, de la traduire, de l'exposer ou de la synchroniser.

En plus de ces droits économiques, le droit d'auteur inclut des droits moraux, qui n'ont pas de valeur marchande. Ces droits permettent à l'auteur de revendiquer la paternité d'une œuvre et d'en préserver l'intégrité. Ainsi, la loi prévoit qu'il est interdit de déformer une œuvre, de la mutiler, la modifier ou de l'utiliser en liaison avec un produit, une cause, un service ou une institution, d'une manière préjudiciable à l'honneur ou à la réputation de l'auteur.

En règle générale, le créateur est le premier titulaire du droit d'auteur. Au Canada, le droit se poursuit après la mort de l'auteur, c'est alors sa succession qui en devient titulaire. 50 ans après la mort de l'auteur, l'œuvre appartient au domaine public et devient libre de droits.

Pour exploiter une œuvre, vous devez en obtenir l'autorisation, par une cession ou une licence. La cession de droits signifie la vente de ses droits d'auteur selon une durée, un territoire et une utilisation donnés. Le cessionnaire devient le propriétaire exclusif de l'œuvre. La licence s'apparente plutôt à une location, en ce sens qu'elle n'inclut pas le transfert de la propriété ni la notion d'exclusivité.

Dans certains domaines, il existe des sociétés de gestion collective des droits d'auteur. Ainsi, tous les titulaires de droits d'auteur d'œuvres musicales se sont regroupés en la SOCAN, organisme qui gère les droits d'exécution de ses membres. Le tarif de la SOCAN pour l'exécution publique d'une œuvre est de 3 % des recettes de billetterie, dans le cas des concerts ou des spectacles. Celui qui doit payer la redevance à la SOCAN est donc celui qui opère la billetterie, soit le diffuseur ou le producteur.

Par contre, la SOCAN ne perçoit pas de droits de licence pour l'utilisation de musique dans le cadre d'œuvres dramatiques, telles que les pièces de théâtre et de danse. Il faut alors se référer au grand droit. Le grand droit régit autant la musique écrite spécifiquement pour une représentation dramatique, que la musique utilisée pour faire partie de celle-ci. Au Québec, comme dans le reste du Canada, les grands droits sont généralement administrés par les agents de théâtre, les éditeurs de musique ou les agents de compositeurs. Les grands droits peuvent aussi être gérés par la Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD). C'est avec ces représentants, ou le compositeur en personne, que vous devez négocier.

Enfin, dans le cas où le titulaire d'un droit d'auteur serait introuvable, il existe le régime de licence obligatoire. Après avoir démontré que vous avez fait toutes les démarches nécessaires pour retrouver l'auteur, vous pouvez vous adresser à la Commission du droit d'auteur du Canada pour qu'elle détermine les conditions d'utilisation d'une œuvre.

TRUCS ET ASTUCES

• Négociez les conditions de licence ou de cession de droits avec les concepteurs que vous embauchez, ou leur représentant.

• Si vous utilisez de la musique, réglez les questions de droits d'auteurs avant de commencer la diffusion de votre spectacle. Un litige sur le plan des droits d'auteur pourrait vous coûter cher et même annuler votre spectacle.

• Si vous utilisez des textes, assurez-vous que les droits sont disponibles avant d'entamer toute adaptation ou traduction. Quelqu'un d'autre pourrait détenir l'exclusivité de ces droits.

• Si vous utilisez l'œuvre d'un artiste étranger, informez-vous des lois et règlements de son pays d'origine.

• Contacter la SACD, la SOCAN ou tout autre organisme de gestion collective des droits d'auteurs pour obtenir de l'information complémentaire.

LA COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL (CSST)

La CSST est un organisme gouvernemental québécois qui a pour objectif de protéger les travailleurs en concentrant ses actions tant sur le plan de la prévention des accidents que de la prise en charge des travailleurs accidentés.

Toute entreprise établie au Québec et comptant au moins un travailleur (salarié ou autonome) est obligée de s'inscrire à la CSST et de payer une cotisation annuelle. Le taux de la cotisation est déterminé selon le secteur d'activités de l'entreprise et correspond à un pourcentage de la rémunération versée. Par exemple, pour le secteur Production de spectacles, le taux a été fixé à 1,75 % pour l'année 2014. La CSST envoie un avis écrit chaque année pour la révision des taux, que vous pouvez également consulter sur son site web.

En tant qu'employeur, vous devez transmettre une déclaration annuelle des salaires à la CSST afin que celle-ci calcule la cotisation que vous devez lui verser. Un travailleur autonome qui emploie d'autres travailleurs est sujet aux mêmes obligations qu'une entreprise.

Lorsqu'un accident survient, votre employé et vous devez prévenir la CSST dans les plus brefs délais. Si l'employé ne peut retourner au travail à la suite de l'accident, il sera dédommagé par la CSST sans que cela occasionne des frais supplémentaires pour l'entreprise. Pour connaître la procédure exacte, référez-vous au site internet de la CSST et contactez un agent.

TRUCS ET ASTUCES

- Il existe d'autres statuts à la CSST (travailleur autonome, dirigeant, etc.), il est de votre responsabilité de vous informer de la procédure à suivre afin d'assurer votre protection en cas d'accident.
- Tenez un registre de tous les accidents et notez-y les détails liés à chacun d'entre-eux, même si l'accident n'entraîne pas d'arrêt de travail. Un modèle est disponible dans la section Publications du site web de la CSST.
- Référez-vous au Guide de prévention — Arts de la scène, disponible sur le site web de la CSST, afin de vous assurer que vos pratiques sont sécuritaires.
- La CSST couvre les travailleurs québécois lorsqu'ils doivent se déplacer hors de la province dans le cadre de leur emploi, mais ne couvre pas les travailleurs qui ne résident pas au Québec.

LES ASSURANCES

Nous vous recommandons de souscrire à une assurance responsabilité civile pour toutes vos activités publiques. Vous pouvez contracter une assurance pour un projet spécifique ou pour un programme d'activités annuel.

L'assurance responsabilité civile vous protège contre les réclamations pour dommages corporels ou matériels que vous pourriez causer à autrui lors de vos activités. Imaginez que, en raison de votre négligence, un incendie se déclare dans une loge à cause d'un fer à friser laissé en marche! Ce type d'accident pourrait mettre fin aux activités de votre entreprise si vous ne possédez pas d'assurances.

Il existe également des assurances responsabilité civile pour les administrateurs de votre CA. Ce type d'assurances protège les administrateurs en cas de non-conformité de l'organisme à la loi, comme l'omission de déclarer et payer les taxes.

TRUCS ET ASTUCES

• Afin d'y voir plus clair, contactez un courtier, qui saura vous guider afin de trouver l'assurance adaptée à vos besoins.

CONCLUSION

Avec ce guide, nous avons effectué un survol des différents aspects de l'administration d'un organisme ou d'un projet artistique. Si, a priori, ces notions vous semblent denses et complexes, ne vous découragez pas. Une panoplie de formations et d'organismes de services peut vous venir en aide afin d'affiner le projet dans lequel vous vous lancez. Pour aller plus loin, consultez les différentes ressources dont nous avons fait mention dans ce guide.

Il est impossible de savoir tout faire, mais en tant qu'entrepreneur, vous devez avoir une vision globale afin de suivre l'évolution de vos projets de création. Rappelez-vous que de savoir bien s'entourer et déléguer est la première étape vers le succès! Et si jamais vous avez un doute, n'hésitez pas à contacter un membre de l'équipe de Diagramme.

ANNEXE I - GÉRER UN ORGANISME À BUT NON LUCRATIF

Les grandes étapes de la constitution d'un organisme

1. Formez un conseil d'administration.

2. Définissez la mission et les objets de l'organisme.

3. Faites une demande d'incorporation au Registraire des entreprises du Québec :

   a. Réservez le nom de l'organisme.

   b. Complétez le formulaire et envoyez votre paiement.

   c. Référez-vous au guide *Comment constituer une personne morale sans but lucratif* du Registraire des entreprises du Québec pour consulter des exemples.

4. Déterminez la date de fin de votre exercice financier et montez votre charte comptable.

5. Ouvrez un compte en banque dans une institution sensible à la réalité des OBNL.

6. Inscrivez-vous à la CSST dès que vous engagez des travailleurs.

7. Souscrivez à une assurance responsabilité civile.

8. Inscrivez-vous aux taxes auprès de Revenu Québec dès que vous passerez le cap du 50 000$ de revenus taxables annuels (les subventions et les dons ne sont pas taxables).

Gérer un organisme au quotidien

- Payez vos factures dans les délais prescrits et conservez tous les reçus.
- Conservez toutes les preuves de vos revenus.
- Assurez-vous d'avoir en main tous les relevés bancaires et de carte de crédit de l'organisme.
- Rédigez des contrats pour les collaborateurs que vous embauchez.
- Constituez et archivez des dossiers pour chacune de vos demandes de subventions.
- Tenez des réunions de CA de façon régulière.

Obligations annuelles

Quoi?	À qui?	Date limite
Payez vos *Droits d'immatriculations*	Revenu Québec	2 mois après la fin de votre exercice financier
Produisez les états financiers	Conseil d'administration Conseils des arts (si requis)	3 mois après la fin de votre exercice financier
Tenez une Assemblée générale annuelle	Conseil d'administration	3 mois après la fin de votre exercice financier
Produisez votre *Déclaration de taxes* annuelle et remboursez les taxes s'il y a lieu[1]	Revenu Québec Agence du revenu du Canada	3 mois après la fin de votre exercice financier
Produisez votre *Déclaration de mise à jour annuelle*	Registraire des entreprises	6 mois après la fin de votre exercice financier
Produisez vos *Déclarations de revenus*	Revenu Québec Agence du revenu du Canada	6 mois après la fin de votre exercice financier
Produisez les T4A (travailleurs autonomes), T4 et Relevé 1 (salariés)	Revenu Québec Agence du revenu du Canada	28 février
Produisez votre *Déclaration annuelle des salaires* et payez la cotisation à la réception de l'avis	CSST	15 mars
Envoyez les rapports d'activités de vos projets subventionnés	Conseils des arts	3 à 4 mois suivant la fin du projet
Renouvelez vos contrats d'assurance	Assureur	1 mois avant la date d'échéance du contrat
Déclarez et payez les déductions à la source dans le cas où vous embauchez des salariés	Revenu Québec Agence du revenu du Canada	Le 15 de chaque mois suivant la période

[1] Attention, vous pouvez choisir d'avoir une période de déclaration trimestrielle ou mensuelle, auquel cas la date limite de déclaration est de 30 jours après la fin de la période.

ANNEXE II - PETIT LEXIQUE DE LA COMPTABILITÉ

Notions de base : Les principales notions utilisées en comptabilité sont les actifs, les passifs, les produits et les charges. Les actifs et passifs reflètent la situation financière d'un organisme et sont compilés lors d'un bilan annuel. Les produits et les charges sont en fait les revenus et dépenses qui ont été inscrits au budget et doivent être gérés au quotidien.

- Actifs : Tout ce que l'on possède (argent ou équipements)
- Passifs : Tout ce que l'on doit (dettes d'emprunt, comptes à payer, avances de revenus)
- Produits : Les revenus associés aux activités qui ont lieu durant l'exercice financier
- Charges : Les dépenses associées aux activités qui ont lieu durant l'exercice financier

Charte comptable : La charte comptable est la codification des comptes d'actif, de passif, de produits et de charges. Cette même codification devrait se retrouver au budget afin de faire le lien avec la comptabilité. La charte comptable détermine les catégories de revenus et de dépenses, à l'aide d'un numéro de code et d'un intitulé. Par exemple, le compte *4210 — Revenus de billetterie* regroupe tous les revenus associés à la vente de billets. Prenez le temps de bien élaborer la charte comptable, car une fois fixée, elle ne peut être modifiée aisément.

Les liquidités : Les liquidités réfèrent aux sommes immédiatement disponibles, soit l'argent contenu dans le compte en banque. Il faut différencier les liquidités et le budget. Vous ne pouvez pas seulement vous fier à la somme du compte en banque pour établir un budget, puisque l'argent au compte est en transit : des revenus peuvent avoir été perçus d'avance pour des projets autres que celui en cours, des dépenses peuvent avoir été engagées sans avoir été déboursées.

États financiers : Les états financiers contiennent, entre autres, un bilan (qui fait état de l'actif, du passif et qui précise le surplus/déficit cumulé) et un état des résultats (qui fait état des produits et des charges). Il existe trois niveaux d'états financiers et de vérification comptable :

- **La mission de compilation** : Préparée à l'interne, elle ne comporte aucune vérification. Les données sont simplement extraites du journal de comptabilité.

- **La mission d'examen** : Préparée par un comptable professionnel agréé externe (CPA), elle fait une vérification sommaire de l'état des finances de la compagnie. Elle peut être exigée pour un organisme recevant un montant de 50 000 $ ou plus en subventions.

- **La mission de vérification (ou audit)** : Préparée par un comptable professionnel agréé externe (CPA), elle fait une vérification complète de l'état des finances de la compagnie. Elle peut être exigée pour un organisme recevant un montant de 250 000 $ ou plus en subventions.

Déclaration de revenus : La déclaration se présente comme un formulaire dans lequel sont reportées les données apparaissant aux états financiers. Les organismes à but non lucratif sont exemptés de payer l'impôt sur le revenu, mais doivent produire leur déclaration et payer leurs droits d'immatriculation annuels. De plus, s'ils veulent continuer de bénéficier de l'exemption, les OBNL doivent utiliser leurs surplus dans le cadre de leurs activités non lucratives, et ce, dans un délai raisonnable.

Les artistes qui exploitent une entreprise personnelle doivent inclure les revenus et dépenses associées à leurs activités professionnelles dans leur propre déclaration de revenus. Ils ont jusqu'au 30 avril pour payer l'impôt sur le revenu. Toutefois, s'ils n'ont pas de solde à payer, ils peuvent remettre leur déclaration à la mi-juin. Compte tenu de la complexité des règles de la fiscalité, nous vous recommandons fortement de faire appel à un professionnel pour produire votre déclaration.

Exemple d'une charte et d'un budget

Pour définir les postes budgétaires, vous pouvez vous inspirer des formulaires de demande de subvention des différents Conseils des arts. Choisissez le programme adapté à votre réalité.

Les colonnes *Prévu, Révisé* et *Réel* vous permettent de suivre l'évolution de votre budget dans le temps.

Les comptes de votre charte se retrouvent également dans votre budget

Choisissez les comptes à ajouter selon votre réalité.

Utilisez des formules pour calculer des sommes dans Excel.

Laissez de l'espace entre les numéros pour ajouter des comptes en cours de route.

	REVENUS	Prévu	Révisé	Réel
4000	**Revenus de subvention**			
4010	Conseil des arts du Canada	-	-	-
4020	Conseil des arts et des lettres du Québec	-	-	-
40__	*Etc.*	-	-	-
4200	**Revenus autonomes**			
4210	Revenus de billetterie	-	-	-
4220	Cachets de spectacle	-	-	-
42__	*Etc.*	-	-	-
	TOTAL REVENUS	-	-	-
	DÉPENSES	**Prévu**	**Révisé**	**Réel**
5000	**Cachets**			
5010	Directeur artistique	-	-	-
5020	Interprètes	-	-	-
50__	*Etc.*	-	-	-
5100	**Frais de création production**			
5110	Location de studio	-	-	-
5120	Frais de décor	-	-	-
51__	*Etc.*	-	-	-
5300	**Frais de diffusion**			
5310	Transport de l'équipe	-	-	-
5320	Transport matériel	-	-	-
53__	*Etc.*	-	-	-
5500	**Frais de promotion**			
5510	Matériel promo	-	-	-
5520	Site web	-	-	-
55__	*Etc.*	-	-	-
5800	**Frais d'administration**			
5810	Loyer	-	-	-
5820	Fournitures de bureau	-	-	-
58__	*Etc.*	-	-	-
	TOTAL DÉPENSES	-	-	-
	SURPLUS/DÉFICIT	-	-	-

NOTES

DIAGRAMME

GESTION CULTURELLE

ÉDIFICE GASTON-MIRON
1210, RUE SHERBROOKE EST
MONTRÉAL (QUÉBEC) H2L 1L9
WWW.DIAGRAMME.ORG
514 524-7665